

AZ IDŐTÉNYEZŐ SZEREPE A TARTALMI VEZETÉSI FELADATOKBAN

ROLE OF THE TIME FACTOR IN CONTENT-ORIENTED MANAGEMENT TASKS

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi tanársegéd

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

Abstract

I have conducted studies on the time factor to unveil the role of the time factor and the improvability of time-efficiency in this field. During these studies, I named those management tasks that could not be unambiguously accommodated in the process of logically integrated management activities, or that were linked to several elements, functions – such as motivation management, shaping of the organizational culture, change management, quality management, organization development, human resource management and formulation of organizational behaviour – as content-oriented tasks, and examined them separately. The methodology of the analysis relied on the statistical analysis of data from collected corporate information and questionnaire-based interviews. According to the managers of the 625 organizations involved in the study, from among these content-oriented functions it is quality management, organization development and human resources management where time does have a key role, and therefore time-efficiency can be improved to the farthest extent in these functions. The role of time has been particularly deemed to be significant by the managers of larger organizations, as well as managers with over the average school qualifications or extensive working hours.

1. Bevezetés

A vállalati eredményesség növekedése napjainkra a vezetőkkel szembeni elvárassá vált, így a siker érdekében a vezetők erőn felüli munkára is vállalkoznak. A menedzserek feszített munkatempója, túlterheltsége irányítja a figyelmet a vezetők személyes hatékonyságának növelésére. Ezzel összefüggésbe hozható az idő-paradoxon jelensége, vagyis az, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok. Egyrészt tehát az eredményes időgazdálkodás és a személyes, valamint a vállalati eredményesség összefügghet, másrészt a vezetők megszabadulhatnak az időhiány okozta szorongásaiktól, az erőn felüli munka fáradtságától. A hatékony vezetőnek törekednie kell úgy saját, mint a vállalat idejével hatékonyan gazdálkodni, így rejtett tartalékokat fedezhet fel, többletforráshoz juthat, mely a versenyképességet, a hatékonyságot javíthatja. Ez indokolja az időtényező vizsgálatának aktualitását.

Főcélom az volt, hogy, feltárjam az időtényező vezetői munkában betöltött szerepét, illetve bebizonyítsam, hogy az idő, mint erőforrás a menedzséri- és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható.

2. Anyag és módszer

2.1. A kutatás előzményei

Kutatási területem szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által indított kutatási programhoz, „A menedzsment funkcionális vizsgálatához”.¹ Kutatási témám a folyamat menedzsment fő területéhez, azon belül az időgazdálkodás résztemakörhöz illeszkedik.

A vizsgálatok rendszere is igazodik az intézet által alkalmazott módszerhez, ami kérdőíves interjút, vállalati adatgyűjtést jelent.

2.2. Alkalmazott statisztikai módszerek

A begyűjtött adatok jellegének figyelembe vételével, a vizsgálati célnak megfelelő feldolgozás érdekében többféle alkalmazott statisztikai elemző eljárást alkalmaztam. A kérdőívek értékelését leíró statisztikai elemzéssel kezdtem, majd hipotézisvizsgálatot, főkomponens elemzést, varianciaanalízist végeztem.

A válaszoló vezetők személyes jellemzői és a szervezetek paraméterei alapján létrehozott eltérő minőségi ismérv-csoportba tartozó tényezők összehasonlítására számtani átlagait vettem össze. A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a tényezők szórását, illetve az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem a tényezők pontértékeinek megoszlási és rangsor vizsgálatát.

Vizsgáltam, hogy a vezetők véleménye mutat-e szignifikáns különbséget nemük, koruk, legmagasabb iskolai végzettségük, beosztásuk, munkatapasztalatuk, beosztottjaik száma, és munkaidejük alapján. Az egy szemponthoz tartozó csoportok átlagait hipotézis vizsgálatnak vettem alá.

Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató szerint az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra. Elemeztem azt is, hogy mely kérdést kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnék a megbízhatóságon. Ilyen kérdést nem találtam.

2.3. A vizsgálati minta bemutatása

A vizsgálatokban 625 vezetői interjút dolgoztam fel, melyeket kérdezőbiztosok segítségével gyűjtöttem be. Hiányzó adatok esetén, az adott válaszadó, az adott vizsgálati szempont alapján kimaradt az elemzésből. A teljes mintára nézve a hiányzó adatok aránya 1,83% volt.

A vizsgálati mintát döntően közepes üzemméretű, korlátolt felelősségű társasági formában működő szervezetek alkotják. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást az elmúlt időszakban.

A válaszadók jelentős része felső fokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos arányban vannak a 30-as, a 40-es, és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonévesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja a törvényesen előírt 8 órás munkaidőt, de 40%-uk ettől több időt tölt munkával.

3. Vezetési feladat vizsgálatok

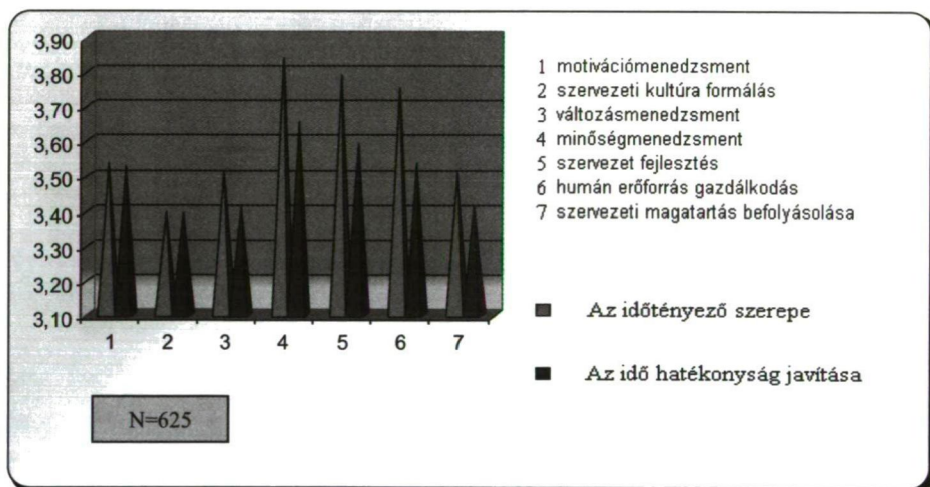
A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztem. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatokat soroltam, melyek a vezetői munka logikusan felépülő sorrendjét mutatják. Így az információszerzés – kommunikáció – tervezés – döntés – rendelkezés – szervezés – ellenőrzés alkotja az általam szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkcióknak (röviden: folyamat feladatoknak) nevezett vezetői tevékenységek csoportját.

Azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek külön vizsgáltam. Így a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezet fejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartás formálás került egy csoportba. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztem el őket. Ez a felosztás lényegében követi Berde² vezetési feladatok rendszerezését.

Célom az volt, hogy mind két csoportnál feltérképezsem, hogy az időtényezőt mely vezetési feladatokban értékeli jelentősnek, és mely feladatok esetében érzékeli úgy a válaszadók, hogy az időhatékonyság még fokozható.

4. A tartalmi feladatok időelemzése

Az egyes tartalmi vezetési feladatok értékükben nagyon különböző átlagokat kaptak. Az 1. ábra alapján megállapítható, hogy a vizsgálatba vont szervezetek vezetői szerint a legnagyobb szerepe az időnek a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban van. Ezt a 3,7–3,8-as átlagok mutatják. A motivációmenedzsment, a változásmenedzsment, és a szervezeti magatartás befolyásolása 3,5 körüli értékekkel közepes minősítést kapott. A rangsor végén a szervezeti kultúra formálása áll, 3,38-as átlaggal.



1. ábra. Az időtényező jellemzése a tartalmi vezetési feladatokban

Figure 1. The role of the time factor in content management tasks

(Forrás: saját vizsgálatok)

A minőségmenedzsment célja a minőségbiztosítás, minőségbiztosító rendszerek kiépítése, működtetése. A minőségi szemlélet az utóbbi évtizedben jelentősen megváltozott. A szabvány alapú minőségbiztosítástól, ami a végtermék paramétereinek ellenőrzésére, a termékminőség mérésére épült, eljutott a folyamatszabályozáson keresztül a folyamatirányításig. A mai minőségi gondolkodás szerint a minőség nemcsak a végtermékhez köthető, nemcsak a termék-előállítás befolyásolja, hanem számos olyan emberi tényező, mint a vállalati kultúra, vezetés, marketing. A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel³. Ez magyarázza, az általam vizsgált kérdésben is a minőségmenedzsment, a szervezettefejlesztés, a HR gazdálkodás együttmozgását.

A minőség legmagasabb szintje a vevő látens igényeinek kielégítését jelenti. Könnyen belátható, hogy az a vállalat, amely előbb ismeri fel ezt, versenyelőnyhöz, magasabb jövedelemhez juthat. Így a minőségmenedzsment esetében kapta az időtényező a legmagasabb értéket a vizsgált mintában.

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Kultúrája csak hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúra kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik. A kialakult értékrendet a szervezethez később csatlakozók szervezeti szocializációs folyamat során sajátítják el. Ebből következik, hogy a szervezeti kultúra formálása hosszú időtávon lehetséges. Ez magyarázza, hogy az idő tényező a szervezeti kultúra formálásával kapcsolatban alacsony minősítést kapott.

A vizsgált mintában az idő tartalmi feladatokkal kapcsolatos szerepét elemezve nem mutatkozott szignifikáns különbség a válaszadók korát, beosztását, és beosztottjait számát tekintve.

A megkérdezettek véleménye különbözött vállalkozásuk tevékenysége szerint. Ahogy a 1. táblázat mutatja a motivációmenedzsmentnél a szolgáltató ágazat adta az időnek a legmagasabb minősítést, a minőségmenedzsmentnél, pedig az ipar és az élelmiszeripar. Ezt ágazati sajátosságok indokolják. A termelő ágazatok esetében a szervezetek esélyeit a piaci versenyben nagyban befolyásolja, hogy milyen minőségű termékeket képesek kibocsátani, ez mennyiben találkozik a fogyasztók igényeivel, mennyire egyenletes a termék-kibocsátás minősége, illetve hogyan képesek a cégek erősíteni piaci pozícióikat termékeik minőségének javításával. Az élelmiszeriparra az utóbbi évtizedekben különösen jellemző a vevői minőség-elvárások követelményszintjének emelkedése. Így az ipari, élelmiszeripari szervezetek valóban csak úgy tarthatják meg, vagy növelhetik piaci potenciáljukat, ha valóban a legmegfelelőbb minőségű termékkel lépnek a piacra.

1. táblázat. Az időtényező jelentősége a motiváció- és a minőségmenedzsment feladatoknál, ágazatok szerinti megoszlásban

Table 1. Significance of the time factor in motivation and quality management tasks in a breakdown for distinct industries

Tevékenység/ Vezetési feladat	Motiváció- menedzsment	Minőség- menedzsment
Mezőgazdaság	3,5596	3,8467
Élelmiszeripar	3,3871	4,1563
Ipar	3,7069	4,0339
Szolgáltatás	3,7595	3,8875
Kereskedelem	3,2619	3,4524
Egyéb	3,2209	3,6905
Összesen	3,5217	3,8375

Forrás: saját vizsgálatok

A vállalat csak akkor tud tartósan fennmaradni és hatékonyan működni, ha képes tagjait az egyéni és szervezeti célok együttes elérése érdekében motiválni. Ennek megfelelően a vezetőknek nemcsak a megfelelő munkafeltételeket, és a megfelelő felkészültségű alkalmazottakat kell tudni biztosítani, hanem tisztában kell lenni azon tényezőkkel is, amelyek azt befolyásolják, hogy az alkalmazottak milyen mértékben és mely tényezők által motiváltak munkájuk elvégzésére. Vezetői szempontból a motiváció egyfajta belső késztetés kialakítását jelenti⁴. A több foglalkoztatottat alkalmazó cég vezetésének nagyobb feladata a megfelelő motivációs eszköz, módszer kiválasztása, alkalmazása, hiszen az egyénként változó, hogy melyik módszer, vagy eszköz a leginkább célravezető. Pedig, minél hamarabb képes a vezető motiválni az alkalmazottakat, annál hamarabb számíthat a vállalati eredmény növekedésére, vagy a költségek csökkenésére. Ezért kaptam azt az eredményt, hogy a 250 fő alkalmazottnál többet foglalkoztató cégek a kisebb vállalkozásoknál nagyobbra értékelték az időtényezőt a motivációmenedzsmentben. Ennél a vizsgálatnál a Kruskal-Wallis Test és az átlagszámítás után a következő átlagértékek adódtak:

- 1–9 fő foglalkoztatott: 3,0638,
- 10–50 fő foglalkoztatott: 3,5752,
- 51–249 fő foglalkoztatott: 3,5556,
- 250-nél több foglalkoztatott: 3,7417.

A tartalmi vezetési feladatok zöménél a női vezetők magasabbra értékelték az időt, mint a férfiak.

A válaszadók véleményét végzettségük alapján vizsgálva a humán erőforrás gazdálkodás esetében találtam szignifikáns különbséget. Megállapítható, hogy minél magasabb a vezető iskolai végzettsége, annál jelentősebbnek tartja az idő szerepét a HR gazdálkodásban. Ebben a kérdésben a számítások elvégzése után a következő átlagértékek születtek:

- általános iskolai végzettség: 2,000,
- középiskolai végzettség: 3,4736,
- főiskolai végzettség: 3,8673,
- egyetemi végzettség: 3,7413.

A magasabb végzettségűek szerint tehát, érdemes időt szánni a megfelelő létszám és bérgazdálkodásra, a munkaerő fejlesztésére, a munkavégzés szervezésére, a teljesítmény értékelésére. Az ezekre a tevékenységekre fordított idő megtérül, hiszen a vállalati eredmény tükrözi, ha a munkaerő mérleg határozza meg a létszámgazdálkodást, ha a legalkalmasabb munkavállalókat alkalmazzák az adott munkakörökben, ha megfelelően motiválnak, értékelnek stb. Valószínű, hogy a magasabb iskolai végzettségűek már tanulmányaik során ismereteket szereztek az emberi erőforrás gazdálkodásról, és ezeket alkalmazva tapasztalták az elmélet gyakorlati hasznát is.

A minőségmenedzsment és a szervezeti magatartás esetében a 11–12 órát, vagy ennél többet dolgozók minősítették az idő szerepét magasabbra a kevesebb munkaidejű vezetőknél. A mai minőségi gondolkodás szerint a minőségbiztosítás a teljes szervezetre, annak valamennyi tevékenységi spektrumára kiterjed. Ha a minőségbiztosítás nemcsak elviekben, de a valóságban is működik egy szervezetnél, akkor minden területen lehetséges a legmegfelelőbbet kiválasztani és alkalmazni. Ez szükségszerűen üzleti sikert von maga után. Ugyanakkor a minőségjavítás hosszantartó folyamat. A nagy munkaidejű vezetők szívesen szánnak mégis időt a minőségre. Bízunk abban, hogy ha minden területen minőségi munkavégzés valósul meg az ő terheik, és munkaidejük is csökkenhet. A minőségjavítás az összes dolgozó bevonását igényli, így ha a minőségbiztosításra növelik az időráfordítást, az a szervezeti magatartásra szánt időráfordítások növekedésével is jár.

A tartalmi vezetési feladatokat az időhatékonyság javíthatósága szempontjából vizsgálva a fenti eredmények megismétlődését tapasztaltam, csak alacsonyabb értékeken. A vizsgálatban részt vevők véleménye az, hogy az időhatékonyság leginkább a minőségmenedzsmentben, a szervezettefejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban, legkevésbé pedig a szervezeti kultúra formálásában javítható (1. ábra). Ennél a vizsgálatnál – akárcsak az előzőnél – nem mutatkozott szignifikáns különbség a válaszadók korát, beosztását, és beosztottjaik számát tekintve.

A vizsgált mintában az időhatékonyság javíthatósága a motivációmenedzsmentben és a HR gazdálkodásban ágazatok szerinti megoszlásban szignifikáns különbséget mutat. Mindkét vezetési feladatnál az ipari és szolgáltató ágazatba sorolható vállalkozások vezetői vélték úgy, hogy az idő felhasználása hatékonyabbá tehető. Ezek a vezetési funkciók a közvetlen irányítás részét képezik. A közvetlen irányítás az a tevékenység, amely azt biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és képességeikben, ismereteikben fejleszteni a számára szükséges alkalmazottakat. További feladat a munkakörök és munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése.⁵ A mintában leginkább az ipari és szolgáltató tevékenységet végző vállalkozások vezetői szerint van lehetőség arra, hogy a szervezeti célokkal összhangban, a jelenleginél kisebb időráfordítással befolyásolják alkalmazottaikat. Ez látható a 2. táblázaton.

2. táblázat. Az időhatékonyság javíthatósága a motivációmenedzsmentben és a HR gazdálkodásban ágazatok szerinti megoszlásban

Table 2. Improvability of time-efficiency in motivation and HR management in a breakdown for distinct industries

Tevékenység/ Vezetési feladat	Motiváció- menedzsment	Humán erőforrás gazdálkodás
Mezőgazdaság	3,5216	3,3567
Élelmiszer	3,1935	3,4516
Ipar	3,9831	3,9138
Szolgáltatás	3,5750	3,7901
Kereskedelem	3,2143	3,3571
Egyéb	3,4217	3,7619
összesen	3,5218	3,5319

Forrás: saját vizsgálatok

Az időhatékonyság javíthatóságát a szervezeti kultúra formálásában, a HR gazdálkodásban, és a szervezeti magatartás befolyásolásában üzemméret szerinti megoszlásban vizsgálva, azt az eredményt kaptam, hogy minél nagyobb a szervezet, annál inkább érzik úgy vezetők, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagyüzemméret bonyolultabb struktúrát, több lépcsős hierarchiát, strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A megkérdezettek szerint ennél a szervezeti méretnél a személyorientált eszközök – szervezeti kultúra, értékrend, munkaügyi kapcsolatok, egyéni és csoportbefolyásolás – segíthetnek az idő hatékonyabb kihasználásában.

Végzettség szerinti megoszlásban vizsgálva az időhatékonyság javíthatóságát (3. táblázat) a vezetési feladatok e körénél, a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás és a humán erőforrás gazdálkodás eseteiben azt láthatjuk, hogy minél magasabb a válaszoló végzettsége, annál inkább tartja az időhatékonyságot javíthatónak. A változásmenedzsmentnél viszont éppen fordítva az alacsonyabb végzettségűek értékelték úgy, hogy az idő felhasználás javítható.

3. táblázat. Az időhatékonyság javíthatósága a tartalmi vezetési feladatokban végzettség szerinti megoszlásban

Table 3. Improvability of time-efficiency in content-oriented management tasks in a breakdown for the school qualification of managers

Végzettség	Motiváció-menedzsment	Szervezeti kultúra formálás	Változás-menedzsment	Humán erőforrás gazdálkodás
Szakközép	3,4545	3,0909	3,9091	3,1818
Középiskola	3,2560	3,1746	3,3600	3,2960
Főiskola	3,6842	3,4760	3,5359	3,7608
Egyetem	3,5273	3,4252	3,2964	3,4688
Összesen	3,5249	3,3850	3,4040	3,5282

Forrás: saját

5. Összefoglalás

A teljes vizsgálati mintára vonatkozó elemzés alapján, összegezve megállapítható, hogy a tartalmi funkciók közül a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban van a legnagyobb szerepe az időnek. A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel. Ez magyarázza, az általunk vizsgált kérdésben is a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a HR gazdálkodás együttmozgását.

Ágazati sajátosságokat tükröz, hogy a motivációmenedzsmentnél a szolgáltató ágazat, a minőségmenedzsmentnél, pedig az ipar és az élelmiszeripar adta az időnek a legmagasabb minősítést.

A 250 fő alkalmazottnál többet foglalkoztató cégek a kisebb vállalkozásoknál nagyobbra értékelték az időtényezőt a motivációmenedzsmentben. Vezetői szempontból a motiváció egyfajta belső készítés kialakítását jelenti. A több foglalkoztatottat alkalmazó cég vezetésének nagyobb feladata a megfelelő motivációs eszköz, módszer kiválasztása, alkalmazása, hiszen az egyénenként változó, hogy melyik módszer, vagy eszköz a leginkább célravezető.

A tartalmi vezetési feladatok zöménél a női vezetők magasabbra értékelték az időt, mint a férfiak. Minél magasabb a vezető iskolai végzettsége, annál jelentősebbnek tartja az idő szerepét a humán erőforrás gazdálkodásban. Valószínű, hogy a magasabb iskolai végzettségük értékítéletét a tanulmányaik során szerzett ismereteik, és azok gyakorlati visszaigazolása is ilyen irányba befolyásolja. A 11–12 órát, vagy ennél többet dolgozók a minőségmenedzsment és a szervezeti magatartás befolyásolása esetében minősítették az idő szerepét magasabbra a kevesebb munkaidejű vezetőknél. Valószínű ők rendelkeznek nagyobb tapasztalattal arról, hogy a minőséggel kapcsolatos többlet-időráfordítás előbbutóbb üzleti sikerekben térül meg.

A minőségjavítás az összes dolgozó bevonását igényli, így ha a minőségbiztosításra növelek az időráfordítást, az a szervezeti magatartásra szánt időráfordítások növekedésével is jár.

Az időhatékonysági vizsgálat szerint a leginkább a minőségmenedzsmentben, a szervezetfejlesztésben, és a humán erőforrás gazdálkodásban, legkevésbé pedig a szervezeti kultúra formálásában javítható az idő felhasználás hatékonysága. A szervezeti kultúra formálás, a HR gazdálkodás, és a szervezeti magatartás befolyásolás esetében azt az eredményt kaptuk, hogy minél nagyobb a szervezet, annál inkább érzik úgy a vezetők, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagyüzemméret bonyolultabb struktúrárt, több lépcsős hierarchiát, strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A

megkérdozettek szerint ennél a szervezeti méretnél a személyorientált eszközök segíthetnek az idő hatékonnyabb kihasználásában.

A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás és a humánerőforrás gazdálkodás eseteiben azt láthatjuk, hogy minél magasabb a válaszoló végzettsége, annál inkább tartja az időhatékonyt javíthatónak. A magasabb iskolai végzettségű interjúalanyok véleménye szerint, érdemes időt fordítani a vezetőnek az emberek ösztönzésére, meggyőzésére, befolyásolására, azaz a motiválásukra, mert az erre fordított idő szakaszosan megtérülhet. Rávenni a beosztottakat, hogy többet, jobban dolgozzanak, valóban hatékony befektetés lehet. A szakirodalom szerint is, a motiváció olyan vezetési eszköz, amely sokszor jelentős anyagi befektetés nélkül jár jelentős eredménnyel. Az alacsonyabb iskolai végzettségű interjúalanyok viszont a változásmenedzsment esetében ítélték úgy, hogy fontos szerepe van az időnek, és jelentősen javítható lenne ezen a területen az időhatékonyt. Úgy tűnik, a magasabb végzettségűek belső (nem megfelelő motiváció), az alacsonyabb végzettségűek külső (változásokat okozó hatások) tényezőket okolnak a szervezeti idővesztések miatt.

A vezetési feladat vizsgálatok összegző eredményeként megállapítható, hogy a vezetőnek időgazdálkodásuk javítása érdekében célszerű alkalmazni az általunk választott feladatcsoportosítást és ennek megfelelően külön választani a folyamat és tartalmi funkciókat. A vezetési folyamat mindennapi, ismétlődő rutin feladatait célszerű a lehetőségekhez mérten információs és multi-médiás technikákkal automatizálni, ezáltal csökkenteni azok időigényét. Egy szervezeten belüli információs hálózat, és szerver segítségével a kommunikáció, információ, tervezés, döntés, rendelkezés és részben az ellenőrzés feladatok időráfordítása jelentős mértékben racionalizálható. Az így felszabadított időt célszerű a tartalmi feladatokra fordítani, úgy, mint az emberi erőforrás gazdálkodás, a motiváció, a változásmenedzsment a szervezeti kultúra, ahol az időigény magas, és az időhatékonyt javításának nincsenek meg a technikai feltételei. Ezek a feladatok a személyes vezetés fogalomkörébe tartoznak és feltétlenül szükséges ezen a területeken a vezető személyes közreműködése ahhoz, hogy sikert lehessen elérni.

Jegyzetek

1. **Berde Cs.** (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 2009. 33. p.
2. **Berde Cs.** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 27. p.
3. **Berde Cs.** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 165. p.
4. **Dobák M.** (2002): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 145. p.
5. **Dobák M.** (2002): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 145. p.

Felhasznált irodalom

- Berde Cs.** (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 2009. 30–37. p.
- Berde Cs.** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Dobák M.** (2002): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Chikán A.** (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó, Budapest.